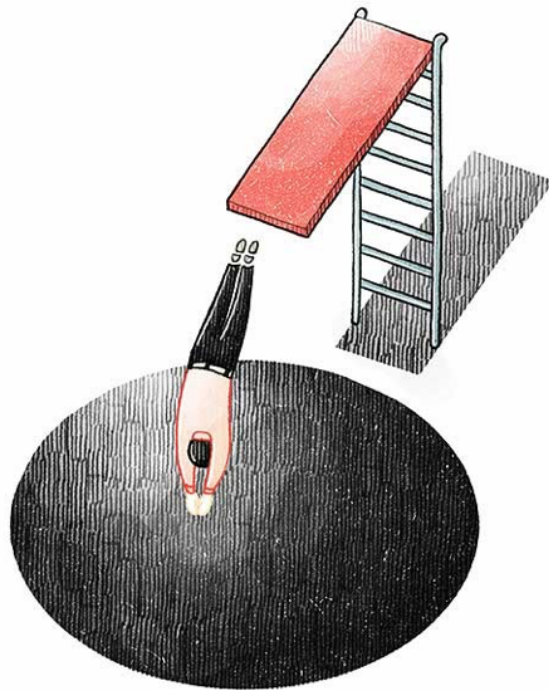


LIDERAR A UN EQUIPO

Cómo mantener a su equipo enfocado y productivo durante tiempos inciertos

por [Amy Gallo](#)

08/03/2017



Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

La incertidumbre es incómoda para todos. Ya sea una agitación política o una reorganización en su empresa, los empleados que están preocupados por su futuro probablemente se distraen e improductivos. ¿Qué debe hacer un gerente? ¿Cómo se puede mantener a las personas enfocadas al mismo tiempo que les ayuda a sobrellevar los sentimientos que cambian y la ambigüedad que suscitan?

Lo que dicen los expertos

La mayoría de nosotros nos sentimos abrumados, alterados y ansiosos ante la incertidumbre. «Tenemos una neuroanatomía fundamental que nos orienta hacia el estrés en tiempos muy cargados», explica Rich Fernández, cofundador de Wisdom Labs y experto en resiliencia. Y esto puede comenzar un ciclo poco saludable: «Un síntoma de distracción es más distracción. Luego nos sentimos más ansiosos», dice Susan David, fundadora del Instituto de Coaching del Hospital McLean y autora de *Agilidad Emocional*. En un equipo, estos sentimientos, y el impacto resultante en la productividad, pueden ser contagiosos. «Recogemos sutilmente las emociones y empezamos a sentir las o imitarlas nosotros mismos», explica. Para ayudar a la gente a mantenerse enfocada a pesar de lo que puede estar pasando en el mundo o en la oficina, Fernández cree en «gestión compasiva», donde usted «busca entender cómo puede ser de servicio y beneficio para los empleados, al tiempo que equilibra la necesidad de mantenerlos en la tarea». Aquí hay maneras prácticas de hacerlo.

Cuídate primero.

Usted será más capaz de apoyar a su equipo y modelo de resiliencia si reconoce y maneja cualquier estrés y ansiedad que sienta usted mismo. Empieza tomándote el tiempo para entender lo que sientes. «Quieres etiquetar tus emociones. Coloque la distancia entre usted y ellos para que pueda tomar una decisión consciente sobre cómo actuar de una manera que esté en consonancia con su valores», dice David. Pregúntate a ti mismo: ¿Quién quiero estar en esta

situación? ¿Qué es lo más importante para mí? «Si uno de tus valores fundamentales es ser colaborativo, por ejemplo, pregunta: '¿Cómo puedes ayudar a las personas a sentirse como parte del equipo?'»

Reconocer la incertidumbre

Si siente que sus empleados están preocupados por el futuro del país, su organización, o sus puestos de trabajo, no sigan con los negocios como de costumbre. «Estas experiencias son muy reales y no pueden ser ignoradas, negadas o reprimidas», dice Fernández. Incluso si su intención es mantener a la gente enfocada, embotellar sus emociones, o esperar que los empleados hagan lo mismo, puede ser peligroso. La gente comienza a sentirse incómoda al expresar sus sentimientos o preocupaciones, y «comienzas a tener un efecto de rebote», dice David. En su lugar, dirija directamente el problema. Usted puede reconocer que las cosas parecen caóticas e impredecibles en este momento. Al mismo tiempo, solo quieres compadecerte hasta un punto: debes evitar «empolvase», donde te quedas atrapado en una espiral negativa. Reconoce cómo se siente la gente, pero luego «pasa a hablar sobre cómo quieres actuar como equipo», dice.

Fomentar la autocompasión

Es posible que algunos de los miembros del equipo estén mirando a su alrededor y preguntándose cómo sus colegas mantienen la situación mientras pierden el sueño y no pueden ser productivos. Anímelos a tener algo de autocompasión y reconocer que el estrés es una respuesta normal y fisiológica a sentirse fuera de control o amenazado. «Ayudar al personal a reconocer que el cambio puede provocar una falta de agencia», dice David, que puede enviar nuestros cerebros y cuerpos a la sobrecarga. Si te sientes estresado, admítelo o habla de situaciones anteriores en las que has sentido ansiedad, para que sepan que no están solos.

Pregúntale a la gente lo que necesita

Hable con los empleados uno a uno y deje que describan lo que están pasando. Haz algo de «perspectiva poniéndote en sus zapatos», dice Fernández. Quieres

«entender realmente lo que piensan y sienten, incluso si no estás de acuerdo o sientes lo mismo». Esta empatía forma la base de la confianza para que pueda pasar al modo de resolución de problemas. Fernández sugiere decir: «Parece un momento difícil. ¿Qué sería de más ayuda en este momento? Pensémoslo juntos, porque quiero ayudar y asegurarme de que puedas hacer tu trabajo». Tal vez necesiten alguna orientación adicional sobre cómo reducir las distracciones, consejos sobre cómo priorizar su trabajo o una mayor flexibilidad.

Concéntrese en lo que hace controlar

Investigación ha demostrado que incluso pequeños rituales pueden reducir el estrés y mejorar el rendimiento, como puede progreso incremental hacia objetivos claramente definidos. También puede dar a la gente más flexibilidad para dictar su horario de trabajo, siempre y cuando «los aliente a planificar con anticipación y haga un acuerdo de que las expectativas de rendimiento siguen siendo las mismas», dice Fernández. David recomienda volver a los valores también. Incluso cuando «se están quitando mucho poder y opciones, todavía puedes elegir quién quieres ser», explica. Así que ayude a los empleados a aclarar lo que es importante para ellos. Puedes hacer esto con todo el equipo preguntando: «¿Cómo queremos actuar durante estos tiempos? ¿Cómo queremos tratarnos los unos a los otros?» Los miembros podrían estar de acuerdo en que desean continuar entregando un producto de calidad a sus clientes mientras son respetuosos y amables entre sí, por ejemplo. «Ayuda a un equipo a mantenerse en tierra cuando reafirmamos y reafirmamos un sentido compartido de propósito», dice David.

Fomentar y modelar el autocuidado

El sueño, el ejercicio y la buena nutrición son factores que han demostrado ser los que calman el estrés y potencian la productividad. Así que anime a los miembros de su equipo a cuidar de sí mismos, dice David. Por ejemplo, si un empleado le dice que está llevando su teléfono a la cama para leer los correos electrónicos del trabajo o las noticias, puede sugerir ella lo dejó en otra

habitación. Si ves a gente revisando Twitter o chismeando sobre una reorganización durante las pausas para el almuerzo, podrías invitarlos a salir a dar un paseo. No es el lugar de un gerente dictar estos comportamientos, pero está bien dar consejos, especialmente en función de su experiencia y de lo que ha funcionado para usted. Respiración consciente ayuda a calmar la ansiedad y aumentar la concentración, dice Fernández. Aunque puede parecer incómodo recordarle a su personal que inhale y exhale, puede compartir el investigación sobre sus beneficios.

Principios a recordar

Hacer:

- Normalizar el estrés — es una respuesta fisiológica común a la incertidumbre
- Aumentar la sensación de control de los empleados sobre sus acciones y horarios de trabajo
- Anime a las personas a cuidarse a sí mismas durmiendo, haciendo ejercicio y comiendo bien

No lo hagas.

- Descuidar tu propia ansiedad y preocupaciones
- Ignorar las emociones de las personas
- Que la incertidumbre sea una excusa para no hacer el trabajo

Caso práctico #1: Hablar abiertamente sobre preocupaciones y dar flexibilidad a las personas

Tras las elecciones estadounidenses, Jan Bruce, cofundador y CEO de Mequilibrium, una plataforma digital de coaching que ayuda a las personas a ser más resilientes, observó como el nivel de preocupación aumentó entre muchos de sus 41 empleados. «La gente hablaba de ello y expresaba preocupaciones»,

dice. Algunos estaban ansiosos por cuestiones personales, como la capacidad de devolver sus préstamos estudiantiles o renovar sus visados. Otros estaban preocupados por la empresa y cómo los cambios de política afectarían su capacidad de contratar desde el extranjero. «Ciertamente ha sido una atmósfera tensa», dice. «A la gente no le gusta la incertidumbre. Estamos conectados para buscar resultados potencialmente negativos y aterradores, por lo que tiene sentido».

Dado el enfoque de su empresa, Jan sabía lo que tenía que hacer. Primero, se aseguró de que la gente se sintiera cómoda hablando de lo que estaban experimentando. «Hemos establecido un tono general, incluso antes de las elecciones, de que era aceptable y animado hablar de política en la oficina», dice. Los empleados fueron capaces de «reconocer lo que estaban sintiendo, dirigirlo con sus colegas y luego pasar a hacer el trabajo».

Puesto que las personas pudieron expresar sus preocupaciones, Jan y otros gerentes de Mequilibrium podrían ayudar a elaborar estrategias para abordarlas. «Veo que los temores a menudo se magnifican y la gente tiende a explotar los números. Podrían decir que no vamos a ser capaces de contratar a nadie debido a los cambios en torno a las visas extranjeras, pero solo el 5% de nuestros empleados tienen visas», dice. Hablaron abiertamente sobre los riesgos para el negocio. «No hemos barrido las preocupaciones bajo la alfombra, incluso si los resultados eran generalmente menos instantáneos o drásticos de lo que temían». Con los problemas sobre la mesa, podrían pasar al modo de resolución de problemas y hablar sobre cómo deben protegerse contra esos riesgos.

Muchos miembros del personal se involucraron más en la política después de las elecciones, y Jan se aseguró de que tuvieran el control sobre sus horarios para hacerlo. «Hace unas semanas nos dimos cuenta de que la gente salía de la oficina para ir a manifestaciones o marchas. Para nosotros, eso es lo mismo que ir a una

cita con el dentista. No estamos respaldando ninguna postura política, solo estamos dando a los empleados la libertad de hacer lo que es importante para ellos».

Mientras Jan dice que este puede ser un momento particularmente tumultuoso en la política estadounidense, su enfoque no es exclusivo de este momento: «La transparencia, el apoyo social y la flexibilidad son parte de nuestros valores, sin importar lo que esté pasando en el mundo».

Caso práctico #2: Proporcionar un sentido de esperanza

Naomi Hardy fue gerente regional de recursos humanos en una compañía de energía durante una fusión de nueve entidades diferentes. Era un momento estresante para la mayoría de los empleados, pero había una persona en particular, un geólogo, que estaba luchando con el tumulto de la reorganización. «Estaba repasando el presupuesto del proyecto, una y otra vez», dice. Debido a que había sido un artista fuerte en el pasado, «la alta dirección estaba perplejo y el empleado estaba angustiado».

Cuando Naomi empezó a hablar con él, descubrió que «los cambios que se estaban produciendo en el lugar de trabajo, la incertidumbre y los rumores constantes le estaban causando ansiedad». Como resultado, «había perdido la concentración, y lo que normalmente le tomó una hora en completarse comenzó a tomar cuatro o seis horas en completarse. Él simplemente no podía concentrarse.»

Naomi trabajó con el geólogo para centrarse en lo que estaba bajo su control. Ella le recordó que no importa lo que sucedió en la compañía, él tenía fortalezas únicas y una impresionante lista de logros. Ella lo entrenó para «avanzar y aprender durante estos tiempos y hacerse valioso si fue despedido o no», e incluso lo animó a identificar competidores «que estarían felices de tenerlo en su

equipo, en caso de necesidad». Al mismo tiempo, destacó la importancia de gestionar sus proyectos de manera más eficaz y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Sus esfuerzos por aumentar su sentido de albedrío y esperanza valió la pena. Volvió a encarrilar los plazos y el presupuesto de sus proyectos, y «pudo ver un futuro, independientemente del futuro de la empresa», dice. Aunque finalmente fue dejado ir, rápidamente encontró un trabajo con un competidor.



Amy Gallo is a contributing editor at Harvard Business Review and the author of the *HBR Guide to Dealing with Conflict at Work*. She writes and speaks about workplace dynamics. Follow her on Twitter at @amyegallo.

Por favor, responda unas pocas preguntas para ayudarnos a mejorar nuestras traducciones.

¿Desea aprender más acerca de estas traducciones? Diríjase a las preguntas frecuentes.

¿Cómo calificaría esta traducción?

Pobre

Adecuada

Excelente



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en inglés?

Nulo

2

3

4

Idioma nativo o
bilingüe



¿Cómo describiría su **nivel de lectura y escritura** en español?

Idioma nativo o

This article is about LEADING TEAMS

✓ Following

Related Topics: [Stress](#) | [Managing Uncertainty](#)

Comments


Leave a Comment



Post Comment

9 COMMENTS

ANN DEATON 2 years ago

Thank you, Amy, for speaking of the ways in which leaders can help their teams to embrace one another in the midst of uncertainty. Often, people feel alone as well as unbalanced when in uncertainty. By acknowledging its impact, and being vulnerable, leaders create connection and trust that seeds hope for moving forward together. For me, "Us" is one of four VUCA Tools (tm) that create the possibility of thriving in the midst of our Volatile, Uncertain, Complex, and Ambiguous (aka VUCA) world. I appreciate your practical suggestions for creating this with and for a work team. Ann V. Deaton, PhD, PCC, Author, VUCA Tools for a VUCA World

 Reply

0  0 

 [Join The Conversation](#)

POSTING GUIDELINES

We hope the conversations that take place on HBR.org will be energetic, constructive, and thought-provoking. To comment, readers must sign in or register. And to ensure the quality of the discussion, our moderating team will review all comments and may edit them for clarity, length, and relevance. Comments that are overly promotional, mean-spirited, or off-topic may be deleted per the moderators' judgment. All postings become the property of Harvard Business Publishing.